

Gestión por Resultados (Management by Result)

3ra. y 4ta. Sesión

Ciclo 2016 - I

Procesos

Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada (informaciones, pedidos, datos, especificaciones, etc.) en resultados que se entregan a quienes los han solicitado.

Para esta transformación, se requieren de recursos, los cuales pueden incluir: personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos.

Subprocesos

Son partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.

Procedimiento

Es la forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso.

Los procedimientos pueden estar documentados o no.

Cuando un procedimiento está documentado, se utiliza con frecuencia el término “procedimiento escrito” o “procedimiento documentado”.

Es frecuente que estos documentos expresen el objetivo y campo de aplicación; que debe hacerse y quien debe hacerlo; cuando, donde y como se debe llevar a cabo; que materiales, equipos y documentos deben utilizarse; y como debe controlarse y registrarse.

Actividad

Es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso.

Indicador

Es un dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad.

Ejemplos:

Proceso:

Mantenimiento de equipos

Subprocesos:

Mantenimiento preventivo

Mantenimiento Correctivo

Procedimiento:

PC-07 Mantenimiento de Equipos

Actividades:

Mantenimiento Preventivo:

Planificación de Mantenimiento Preventivo

Visitas a las instalaciones

Revisión de equipos

Registros de actividades realizada

Mantenimiento Correctivo:

Recepción aviso de anomalía

Visita a las instalaciones

Revisión de equipos

Correcciones

Registro de actividades realizadas

Indicadores:

Cumplimiento del Plan de Mantenimiento Preventivo

Incidencias detectadas en los equipos

Calidad y Normas ISO



UCV

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO



Familia Normas ISO 9000 y la Gestión por Procesos

Docente: Ing. Juan A. Paucar Rupay



UCV

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Principios de la Gestión de la Calidad

- La CALIDAD es definida como el grado en que un conjunto de características inherentes a un producto cumplen con unos requisitos.
- Las características inherentes son algo existente, especialmente como una característica permanente. Los requisitos son necesidades o expectativas establecidas, generalmente implícitas u obligatorias.

Gestión de la calidad



Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad



Definir requisitos del cliente

GESTIÓN DE LA CALIDAD



Definir procesos y mantenimientos bajo control

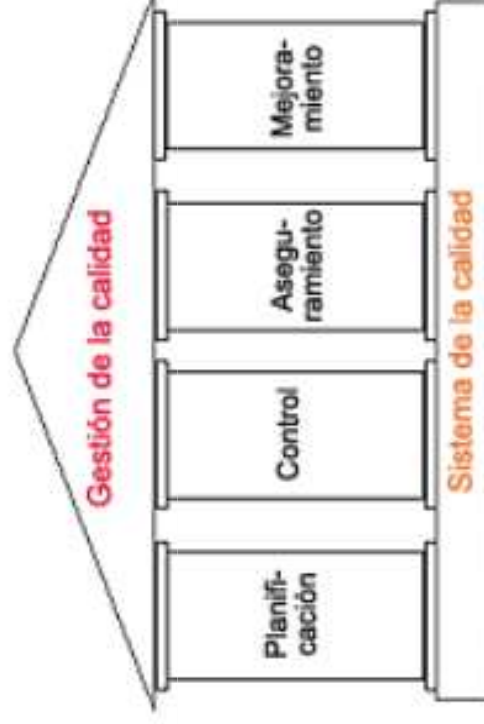


UCV

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Principios de la Gestión de la Calidad

Componentes de la Gestión de la Calidad





UCV

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Principios de la Gestión de la Calidad

LOS PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD

Son 8:

1. Enfoque al cliente.
2. Liderazgo.
3. Participación del personal.
4. Enfoque a procesos.
5. Enfoque a sistemas.
6. Mejora continua.
7. Toma de decisiones basadas en hechos.
8. Relación mutuamente beneficiosa con el proveedor.



Principios de la Gestión de la Calidad

LOS PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD

1. Enfoque al Cliente
 - Las organizaciones dependen de sus clientes y, por lo tanto, deberían:
 - Comprender las demandas actuales y futuras de sus clientes.
 - Satisfacer los requisitos de los clientes.
 - Esforzarse en superar las expectativas de los clientes





UCV

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Principios de la Gestión de la Calidad

LOS PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD

2. Liderazgo

- Los líderes son los que establecen la unidad en cuanto a los fines y el rumbo de la organización.
- Es conveniente que éstos desarrollen y mantengan un entorno interno que permita que las personas puedan participar de forma plena en la consecución de los objetivos de la organización.





UCV

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Principios de la Gestión de la Calidad

LOS PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD (...)

3. Participación del personal

- Las personas que intervienen en todos los niveles de la organización constituyen la esencia de ésta y su plena participación es lo que permite que sus capacidades sean aprovechadas en beneficio de la organización.



Principios de la Gestión de la Calidad

LOS PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD (...)

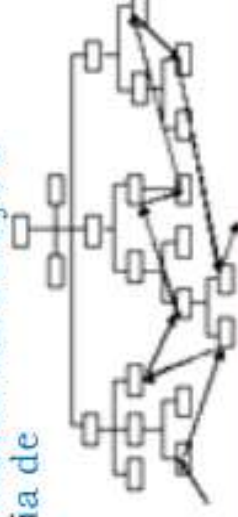
4. Enfoque a procesos

- El resultado esperado se consigue de forma más eficiente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.



5. Enfoque a sistemas

- La identificación, comprensión y gestión como un sistema de procesos interrelacionados contribuye a mejorar la eficacia y la eficiencia de la organización a la hora de conseguir sus objetivos





UCV

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Principios de la Gestión de la Calidad

LOS PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD (...)

6. Mejora continua
 - La mejora continua del funcionamiento global de la organización debería constituir un objetivo permanente de ésta.
7. Toma de Decisiones basada en Hechos
 - Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.





UCV

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Principios de la Gestión de la Calidad

- **LOS PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD (...)**
- 8. Relación mutuamente beneficiosa con el Proveedor
 - Una organización y sus proveedores mantienen interdependencias, y una relación mutuamente beneficiosa sirve para aumentar la capacidad de ambas partes a la hora de aportar un valor añadido.





UCV

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

¿QUÉ ES ISO?

- ISO= Organización Internacional para la Normalización
- Está conformada actualmente por los organismos de normalización de más de 150 países. Sede principal en Ginebra, Suiza. ISO desarrolla y promueve normas de uso común entre países y a nivel mundial.



¿QUÉ ES LA SERIE ISO 9000?

- Es un conjunto de normas genéricas que proporcionan requisitos y guías para el manejo de la calidad. Garantizan la gestión de la calidad dentro de una organización sin tener en cuenta el tipo de actividad o tamaño de la misma. Estas normas son aplicables a organizaciones de cualquier sector económico e industrial.



UCV

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

¿QUÉ ES LA SERIE ISO 9000?

- Es un conjunto de normas genéricas que proporcionan requisitos y guías para el manejo de la calidad. Garantizan la gestión de la calidad dentro de una organización sin tener en cuenta el tipo de actividad o tamaño de la misma. Estas normas son aplicables a organizaciones de cualquier sector económico e industrial.



UCV

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

¿CUÁLES SON LAS VERSIONES DE LA NORMA ISO 9001?

- Primera Edición → Publicada en 1987
- Segunda Edición → Publicada en 1994
- Tercera Edición → Publicada en 2000
- Cuarta Edición → Publicada en 2008



UCV

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

¿CUÁLES SON LAS VERSIONES DE LA NORMA ISO 9001?

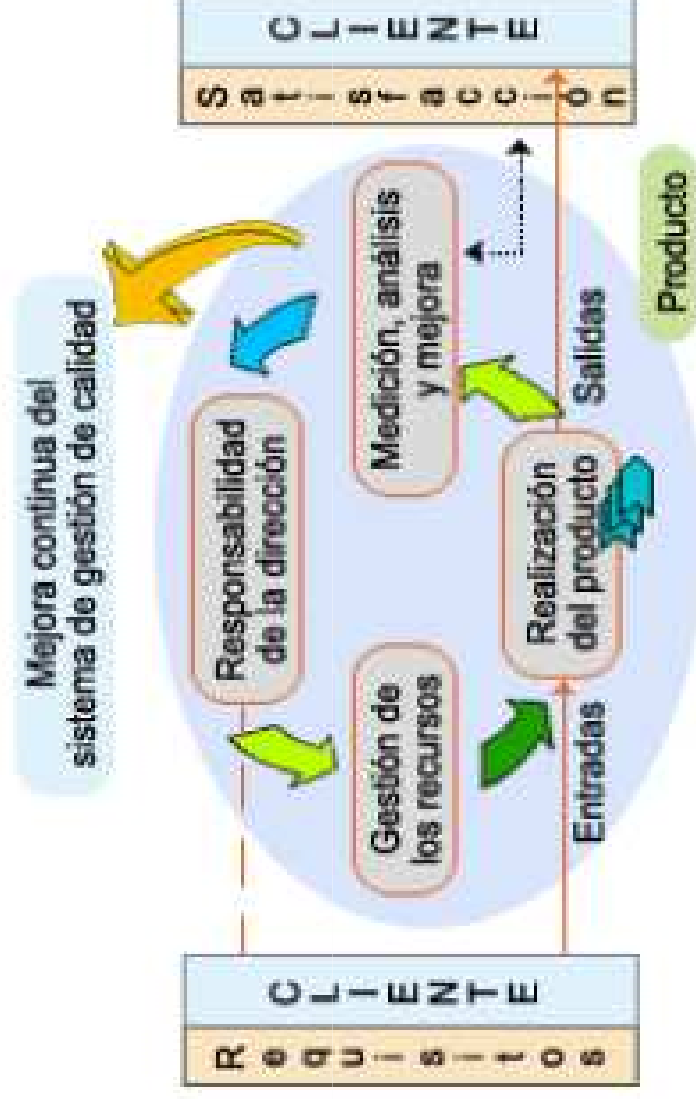
- Primera Edición → Publicada en 1987
- Segunda Edición → Publicada en 1994
- Tercera Edición → Publicada en 2000
- Cuarta Edición → Publicada en 2008

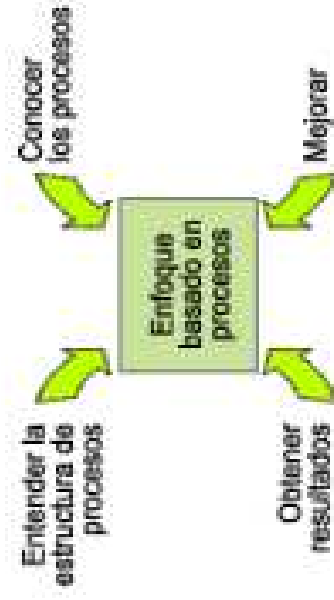
¿QUÉ SON LAS NORMAS SERIE ISO 9000?

Familia de normas serie ISO 9000 versión actual

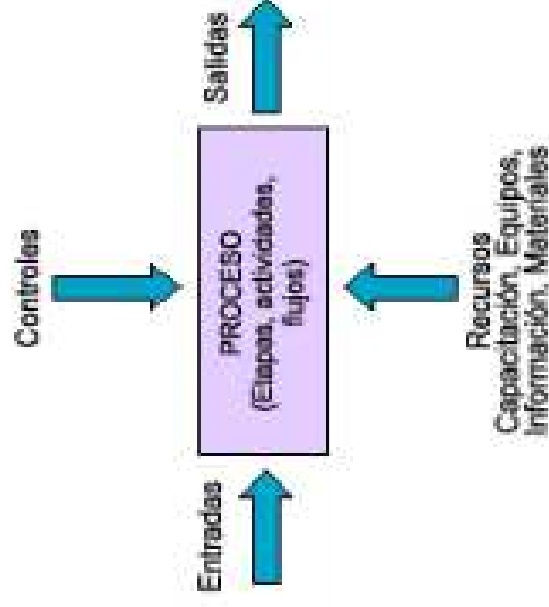
NORMA	CONTENIDO
ISO 9000 Conceptos y Terminología	Describe fundamentos y contiene definiciones de términos empleados para los sistemas de gestión de la calidad
ISO 9001 Requisitos para la Gestión de la Calidad	Establece los requisitos a ser cumplidos por las organizaciones que necesitan demostrar su capacidad para proporcionar productos y/o servicios que cumplan con las necesidades de los clientes y con los requisitos regulatorios aplicables.
ISO 9004 Gestión para el éxito sostenido de una organización Un Enfoque trazado en la gestión de la calidad	Ayuda a las organizaciones que emplean la norma ISO 9001 a obtener beneficios a largo plazo desde la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad

Presentación conceptual del modelo del Sistema de Gestión de la Calidad

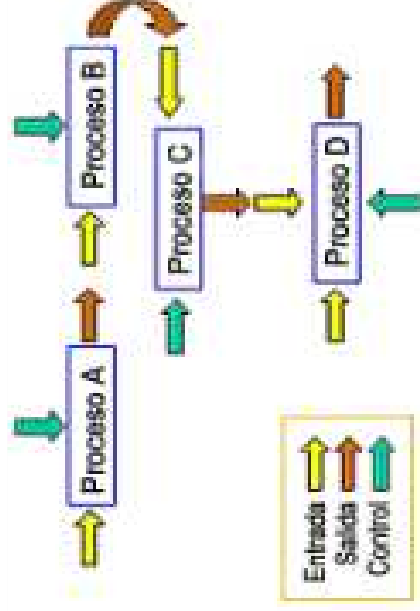




PROCESO: conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.



Interacción de procesos





UCV

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Ventajas de la Gestión por Procesos

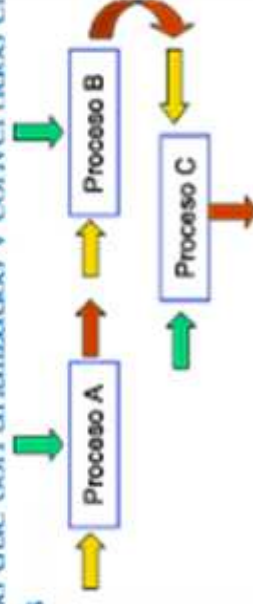
CICLO PRODUCTIVO

- No existe un proceso claro de comunicación y seguimiento de satisfacción de clientes.
- Existen procedimientos basados en áreas, no necesariamente alineadas con objetivos de la organización.
- Los datos que se genera... para tomar decisiones.



GESTIÓN POR PROCESOS

- Persigue los procesos de comunicación de los clientes, además de su satisfacción.
- Procesos integrados en un sistema coherente que permite alcanzar objetivos definidos por la organización de manera planificada.
- Generan datos que son analizados y convertidos en información que sirven para toma de decis





UCV

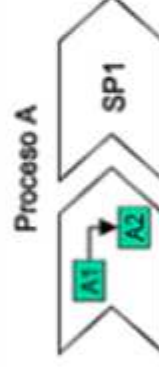
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

SUBPROCESO

- Partes bien definidas en un proceso. Su identificación posibilita diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.

ACTIVIDAD

- Suma de tareas. Su secuencia ordenada da como resultado un subproceso o un proceso.

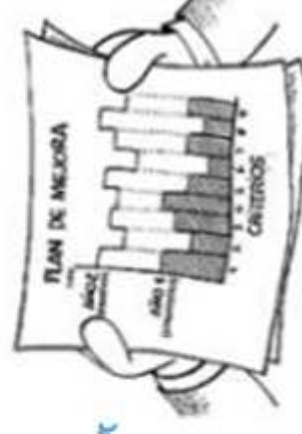


PROCEDIMIENTO

- Forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso. Responde a las preguntas del proceso: qué, quién, cómo, cuándo y dónde.

INDICADOR

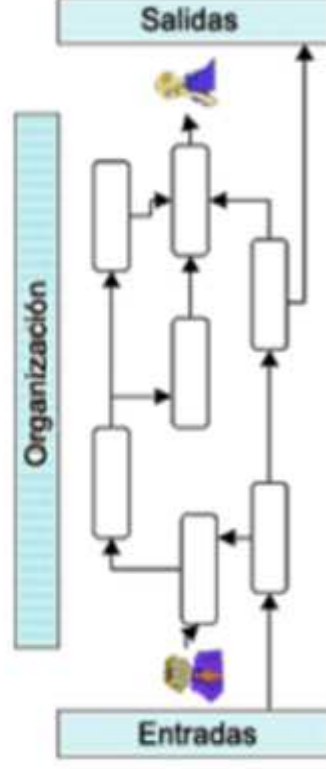
- Dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la eva de un proceso o de una actividad.



Identificación de los Procesos

¿POR QUÉ ES IMPORTANTE IDENTIFICAR PROCESOS?

- Necesitamos controlar los procesos de la organización, y no sólo los de producción, sino, especialmente, aquellos que impactan sobre el cliente.
- Los procesos ineficaces cuestan dinero a la organización. El mejoramiento de los procesos suelen tener un impacto positivo sobre el personal de la organización.
- Enfocarnos en los procesos trae beneficios: centrarnos en el cliente, predecir y controlar cambios, aumentar capacidad de la empresa para competir, prevenir posibles errores, etc.





UCV

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Identificación de los Procesos



veamos un ejemplo.

Proveedor	Entrada	Proceso	Salida	Usuario
Personal	Cuestionarios	Diagnóstico	Necesidades de capacitación	Area de recursos humanos
Area de recursos humanos	Necesidades de capacitación	Identificación de recursos de capacitación	Programa de capacitación	Area de recursos humanos
Area de recursos humanos	Programa de capacitación	Impartición de la capacitación	Registro de personal capacitado	Area de recursos humanos
Area de recursos humanos	Registro de personal capacitado	Evaluación de la capacitación	Registro de cambios en la operación de proceso	Area de RRHH y responsables del personal

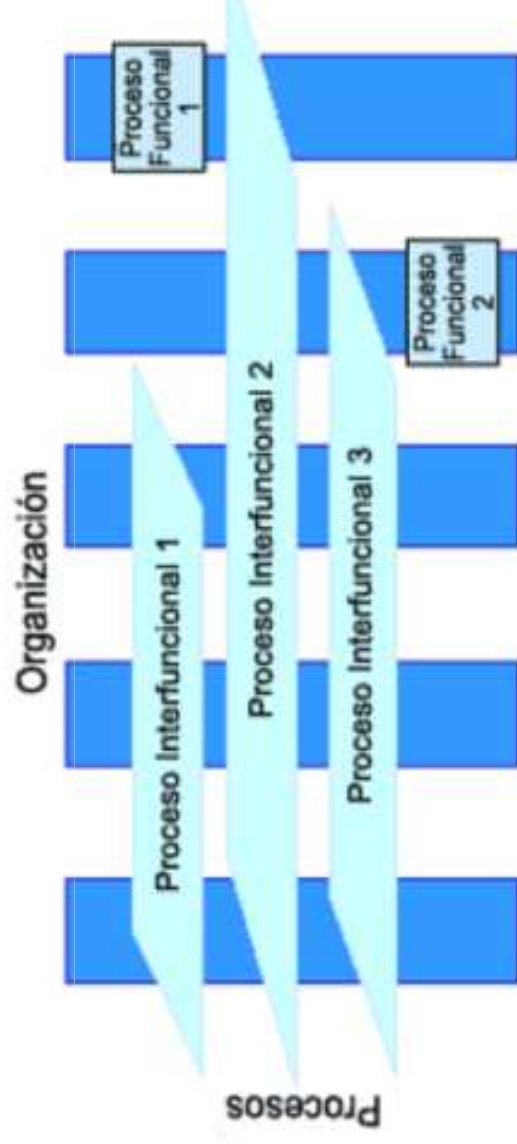


UCV

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Identificación de los Procesos

- Procesos Funcionales: aquellos cuyas entradas y salidas se ejecutan dentro de una misma área o departamento.
- Procesos Interfuncionales: fluyen horizontalmente a través de varias funciones o procesos.





UCV

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Identificación de los Procesos

1. Identificar actividades

- Por función
- Por departamento
- Por puesto
-

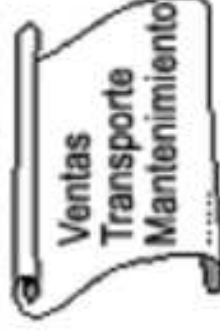


2. Agrupar actividades

- Finalidades comunes
- Entradas comunes
- Salidas comunes
-



3. Listado de procesos





UCV

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Formación de Equipos

formación de equipos

Con personal que conozcan a detalle sus procesos y el trabajo del día a día



Con miembros capacitados y autorizados para la toma de decisiones

De composición heterogénea en representación jerárquica y funcional



UCV

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Selección de procesos prioritarios

Si la organización es grande y/o con muchos procesos, se recomienda seleccionar los prioritarios.

Criterios para selección:

Afectan al grado de satisfacción del cliente.

- Están relacionados con la capacidad de la organización para suministrar productos y servicios conformes.
- Están relacionados con el cumplimiento de la misión, visión y objetivos estratégicos de la organización.
- Involucran un alto porcentaje de los recursos de la organización.



UCV

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Selección de procesos prioritarios

Impacto en el cliente

- ¿Cuán importante es este proceso para el cliente?



Índice de cambio

- ¿Puede arreglarse este proceso?



Impacto sobre la organización

- ¿Qué importancia tiene para la organización?.



Impacto sobre el trabajo

- ¿Cuáles son los recursos disponibles?



Selección de procesos prioritarios

METODO PONDERADO

- Equipo califica todos los procesos desde 1 (poco impacto o difícil) hasta 5 (gran impacto o fácil de cambiar):

Proceso	Categorías				Total
	Impacto en el cliente	Susceptibilidad al cambio	Desempeño	Impacto en la Organización	
Ventas	4	2	4	4	14
Recepción de muestras	2	1	3	2	8
Acondicionamiento de muestras	3	2	3	3	11
Inspecciones y ensayos	5	1	4	4	14
Reporte de resultados	2	2	4	3	11
Facturación	2	2	2	4	10
Pago a proveedores	1	2	2	4	9
Mantenimiento de equipos	2	3	3	4	12
Capacitación de Personal	3	3	2	4	12
Audidores	2	1	3	3	9

Puntajes más altos corresponden a procesos prioritarios

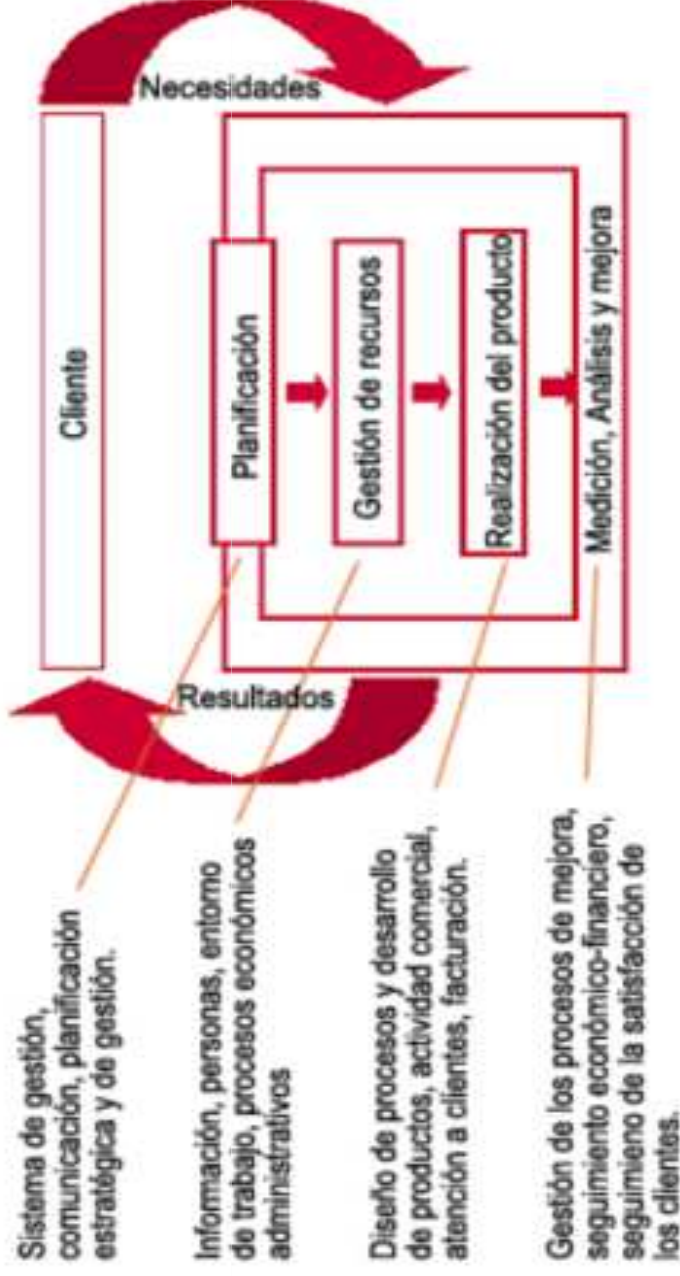


UCV

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Clasificación de Procesos

CLASIFICACIÓN I



Clasificación de Procesos

CLASIFICACIÓN II

Destinados a definir y controlar las metas de la empresa, sus políticas y estrategias. Gestionados directamente por la Alta Dirección en conjunto.

Destinados a llevar a cabo las acciones que permiten desarrollar las políticas y estrategias definidas para la empresa para dar servicio a los clientes. Gestionados por los directores funcionales en colaboración con otros directores y el personal en general.

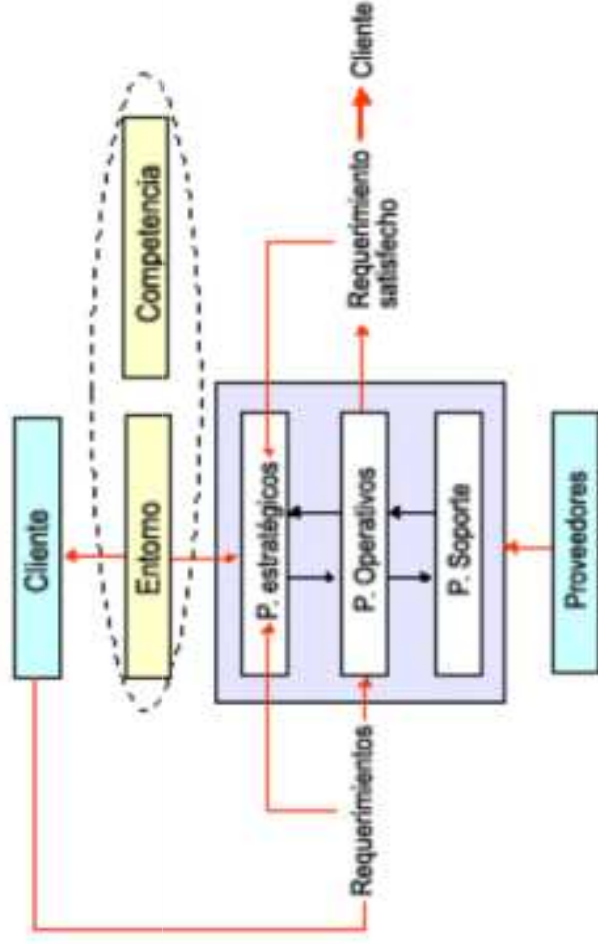
Procesos no directamente ligados a las acciones de desarrollo de las políticas pero cuyo rendimiento influye directamente en el nivel de los procesos operativos.



Clasificación de Procesos

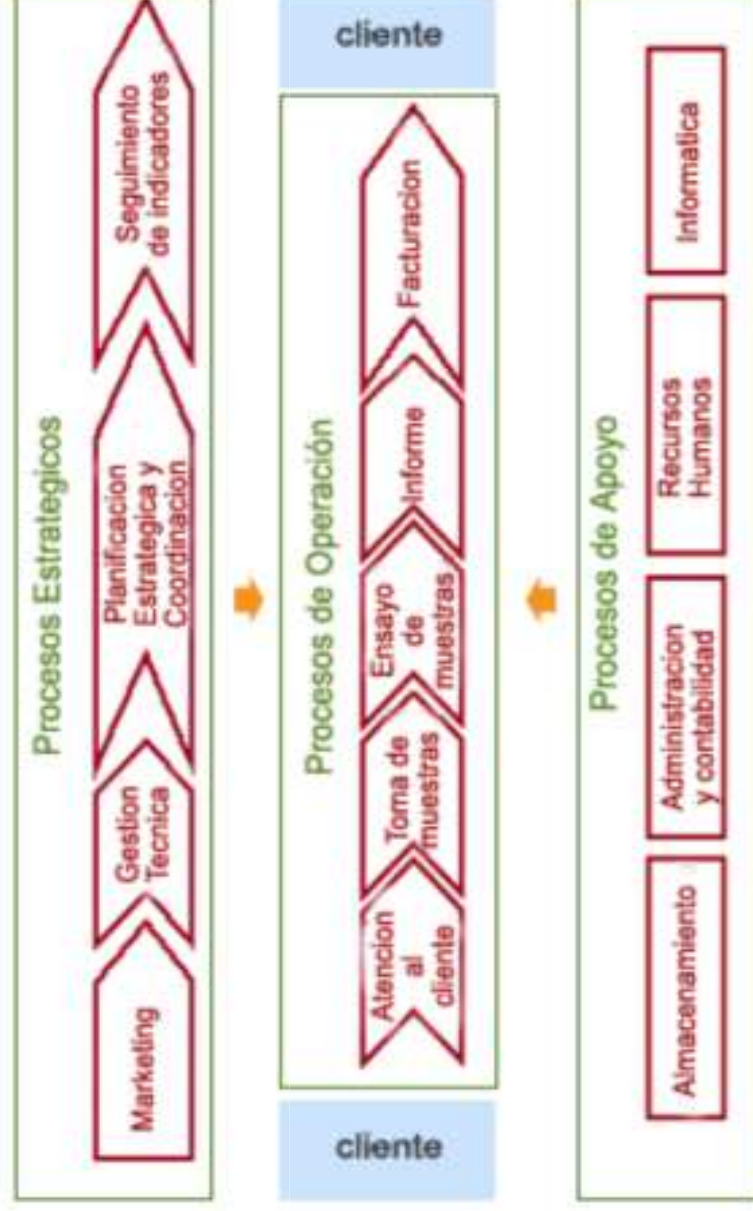
CLASIFICACIÓN II

Es importante conocer la interrelación con clientes, proveedores, entorno y competencia:



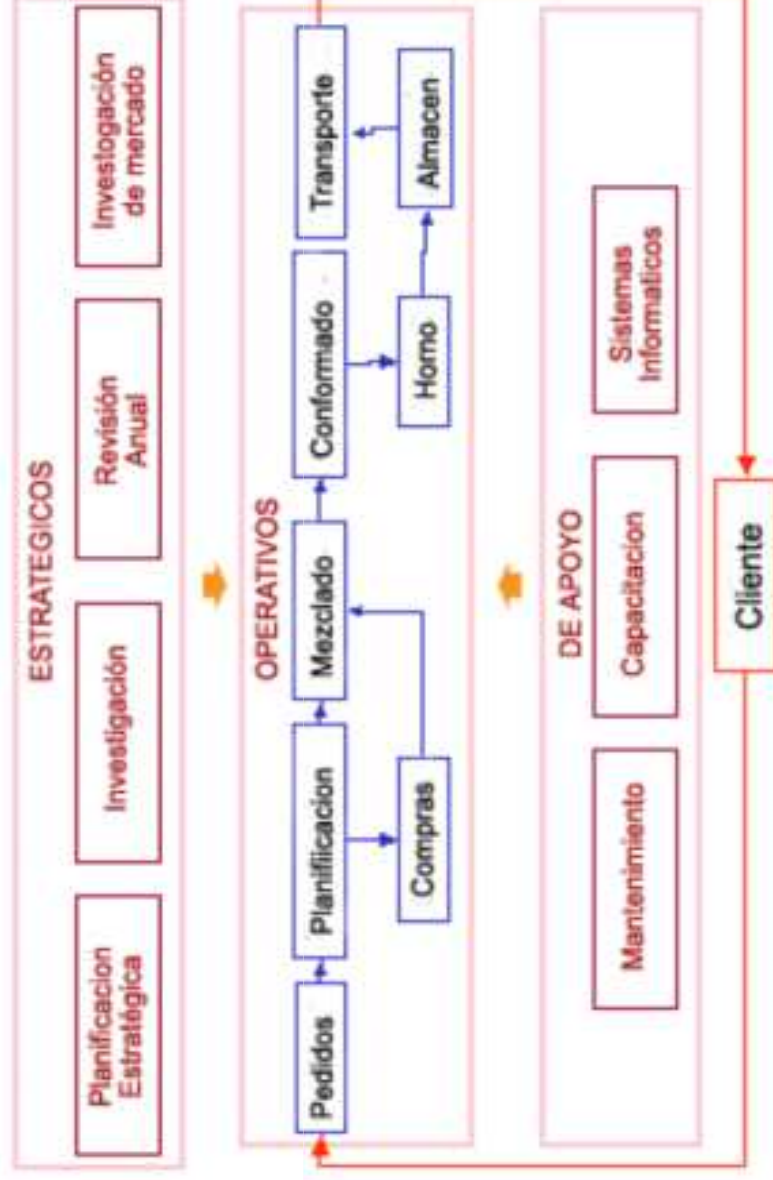
Mapa de Procesos

mplo: Laboratorio Clínico



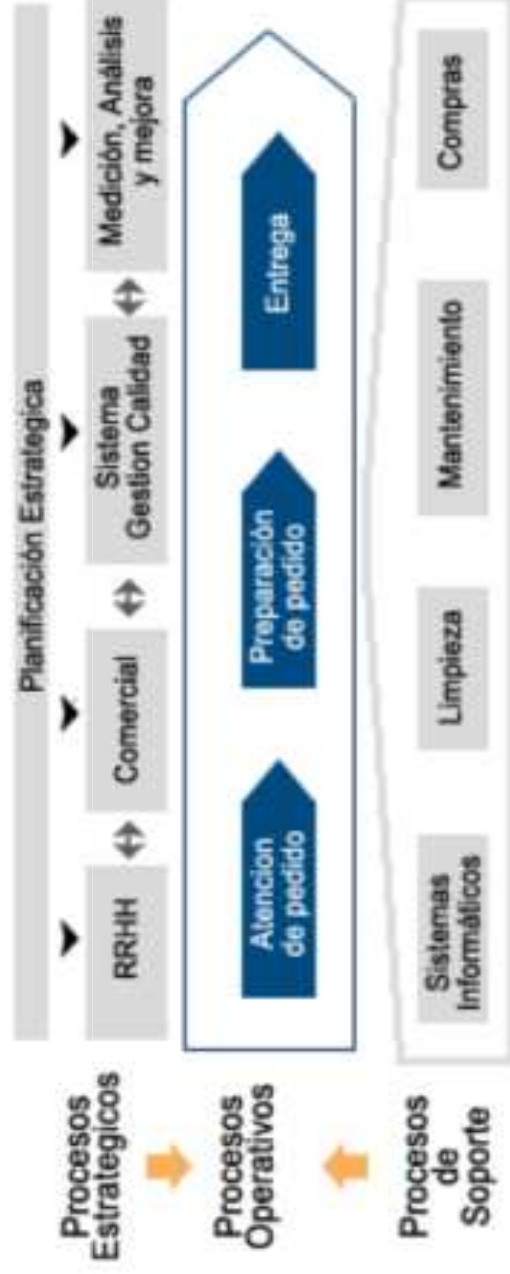
Mapa de Procesos

Ejemplo: Empresa de producción

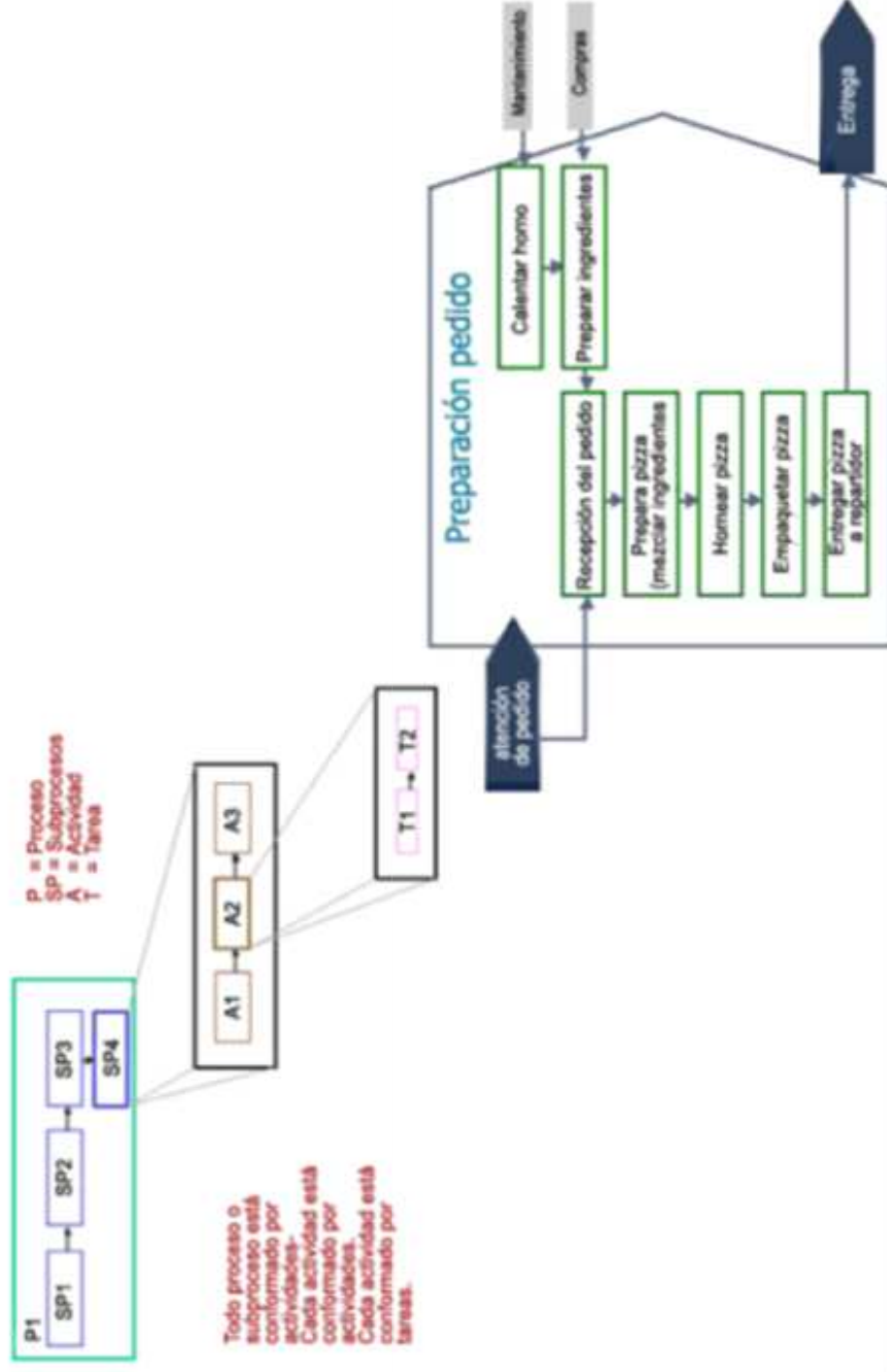


Mapa de Procesos

Ejemplo: Pizzeria

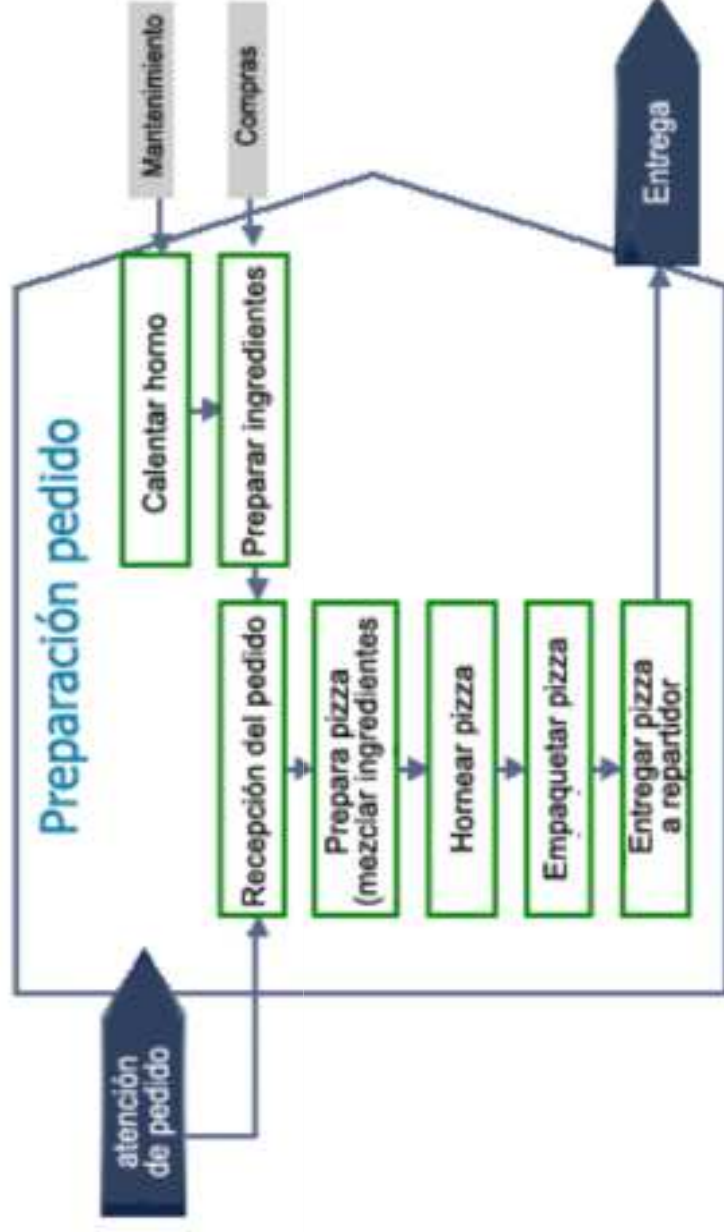


Despliegue de Procesos



Despliegue de Procesos

Ejemplo:



Gracias...